

令和6年2月6日（火）

文部科学省：研究開発イノベーションの創出に関わる  
マネジメント業務・人材に係るワーキング・グループ

資料1  
科学技術・学術審議会 人材委員会  
研究開発イノベーションの創出に関わる  
マネジメント業務・人材に係るWG(第2回)  
令和6年2月6日

# 信州大学における、機能強化を目指した アドミニストレーション人材等の増強

信州大学 副理事、教授

アドミニストレーション本部 副本部長（CSO）

学術研究・産学官連携推進機構 学術研究支援本部長

杉原 伸宏

# 信州大学の研究・産学官連携支援部署の紹介

## 信州大学 学術研究・産学官連携推進機構(SUIRLO) (事務組織は「研究推進部」)

学術研究・産学官連携推進機構（教員系） 専任44名  
兼任14名

**URAも含む**

研究推進部（事務系） 専任46名

計

100名超

(参考：全学教員数 1042名 ※附属学校教諭は除く)

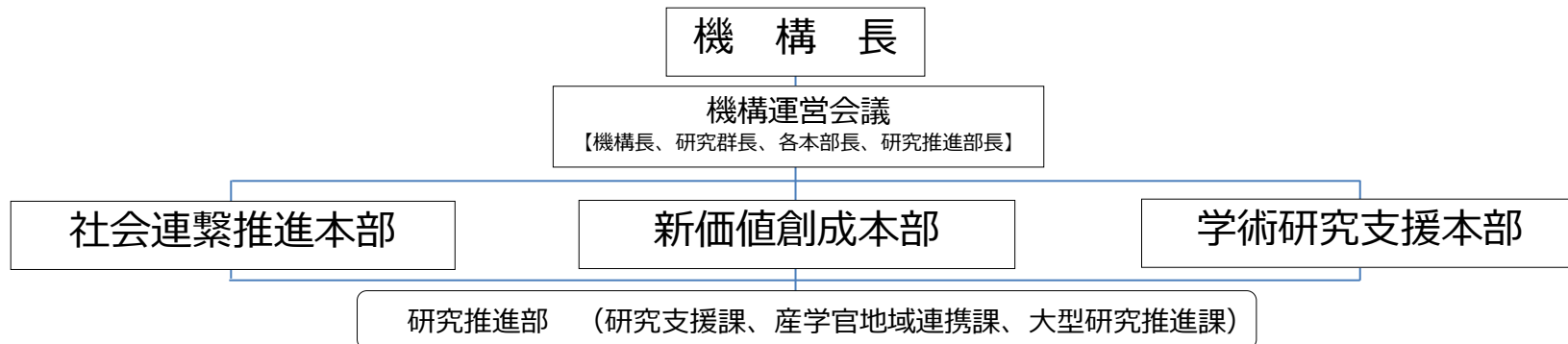
共同研究等の間接経費 40%

間接経費を原資とした機構の予算規模 約2億円~/年

※運営費交付金や競争的資金で雇用した人件費、レンタルラボ等の不動産収入、競争的資金や委託費等を原資にした活動費は含まず

保有施設 インキュベーション施設4棟 約2万m<sup>2</sup>  
+ 旧地域共同研究センター棟、旧VBL棟

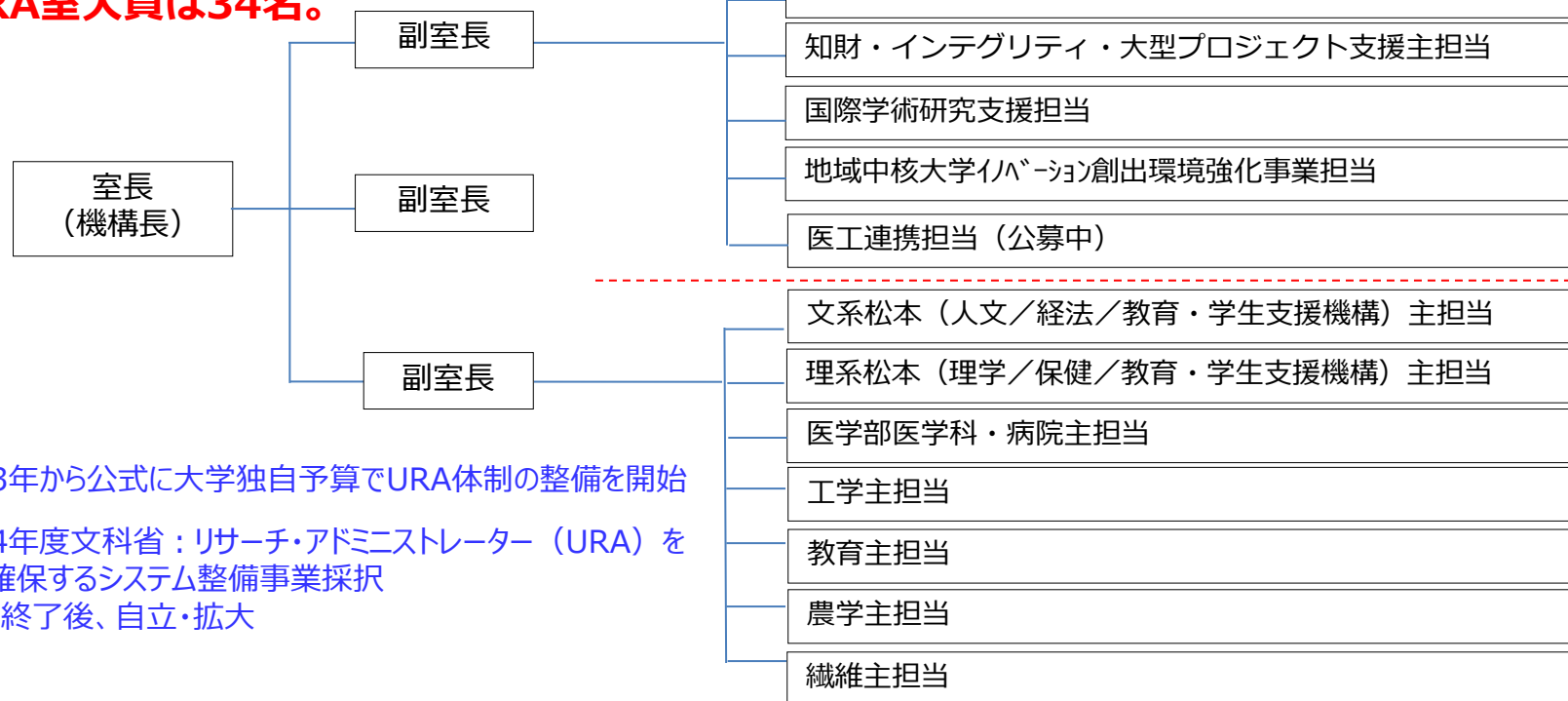
# 学術研究・産学官連携推進機構（SUIRLO） URA室の構成（2024.1.1現在）



## URA室の構成（狭義）

※記載は主に間接経費を原資とした第三の職種枠「URAキャリアパス：教員（URA）」で雇用された人材に限定。

※特任教員や産学連携コーディネータ等も含めると  
**URA室人員は34名。**



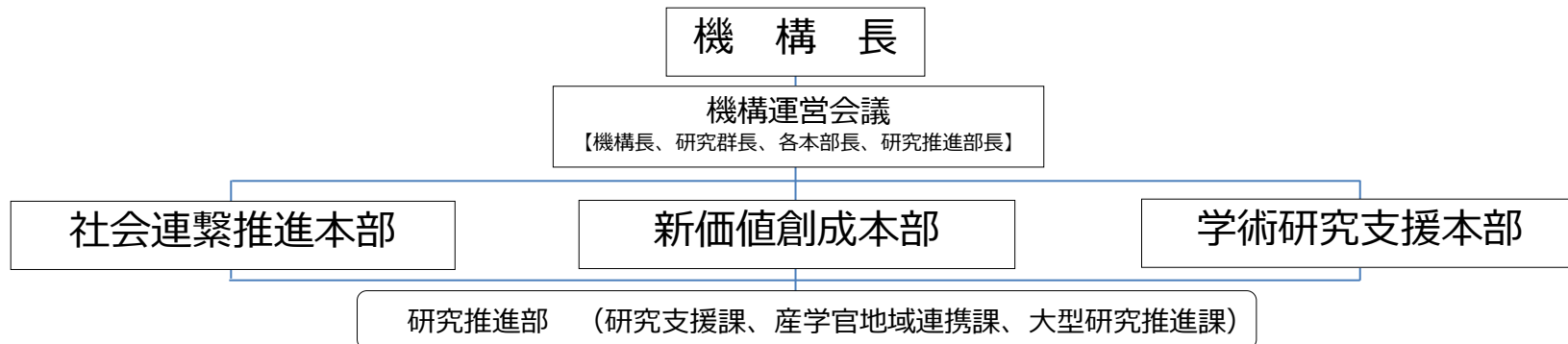
**本部担当  
8名**

**部局担当  
7名**

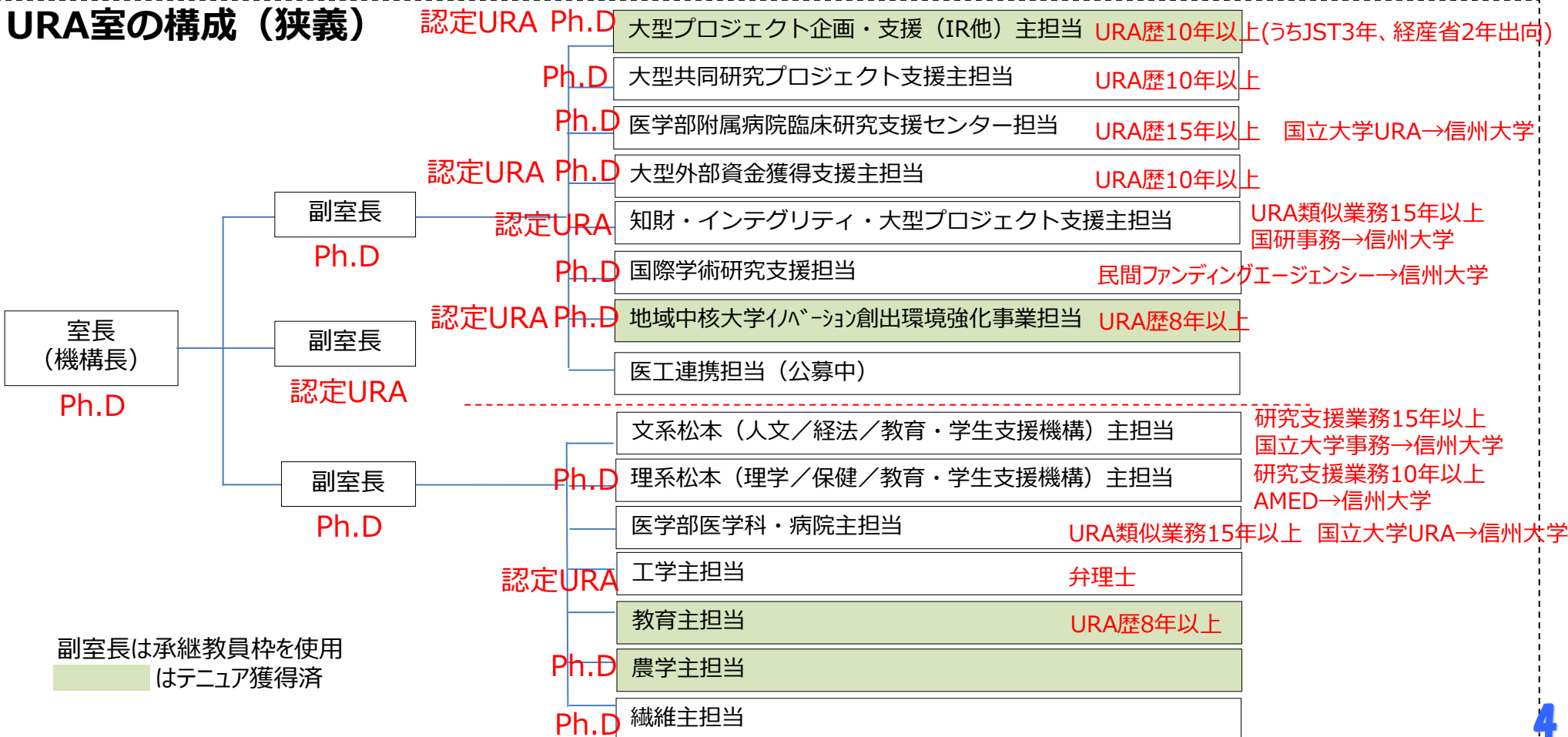
平成23年から公式に大学独自予算でURA体制の整備を開始

平成24年度文科省：リサーチ・アドミニストレーター（URA）を育成・確保するシステム整備事業採択  
→事業終了後、自立・拡大

# 学術研究・産学官連携推進機構（SUIRLO） URA室の構成 （2024.1.1現在）

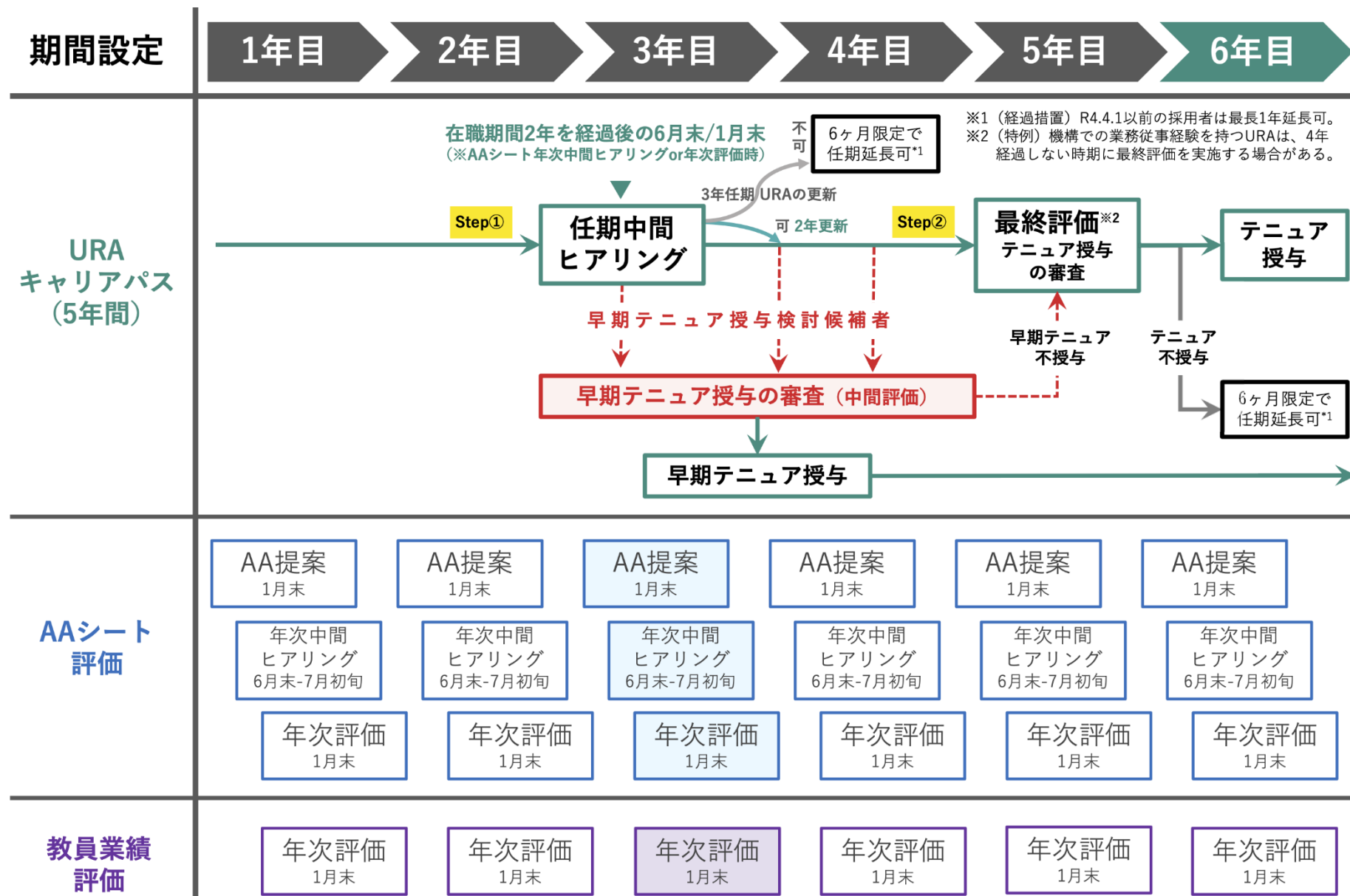


## URA室の構成（狭義）



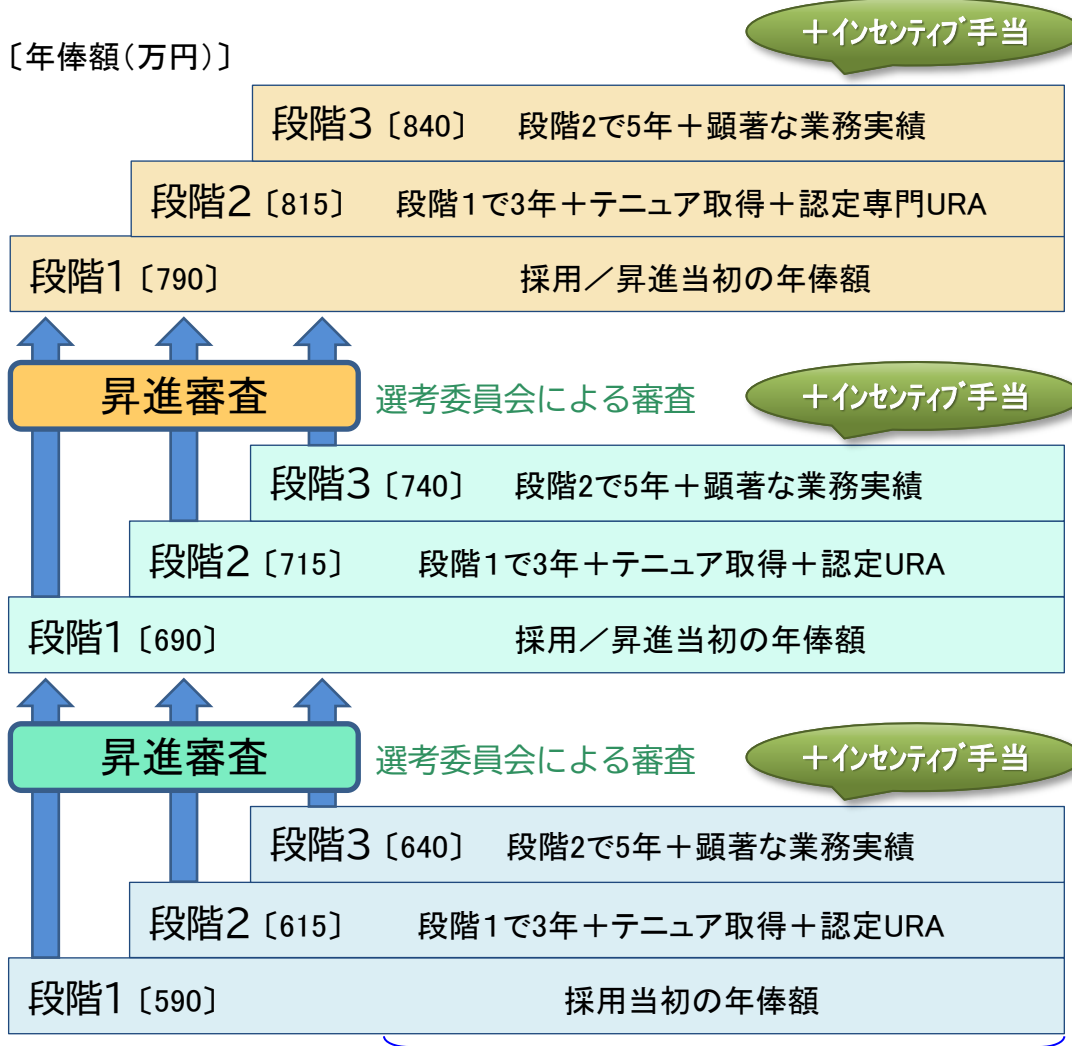
# 間接経費を原資としたURAキャリアパス制度の設置

テニュアトラック期間の評価により、テニュア教授(URA)、准教授(URA)、助教(URA)へ



# URAキャリアパスに対する昇給制度 (2023.4.1～導入)

- 年次評価結果・経験年数・業務実績等に基づき、昇給を決定 (各職において2回昇給が可能)
- URAスキル認定を昇給の前提条件とする (認定に係る研修や試験費用の補助制度有)



### 昇給の実施

前提条件を満たす者を対象に、学術研究・産学官連携推進機構長が総合的に判断

- ・年次評価結果
- ・経験年数
- ・業務実績 等を考慮

採用・昇進時は段階1から開始 (原則)  
 特別の事情がある場合は段階2～3からの開始も可能 (例外)

\* 昇進は、別途、昇進審査により判定 (昇給段階1～3全て昇進審査の対象となりうる)

#### 昇給の前提条件

\* 特定雇用教員は規程上、「昇給」「昇進」の制度がないため、厳密には「(新たな金額での)給与決定」「(新たな職種での)採用」となる。

# Academic Appointment (AA)シートによる評価

業務分野		ミッション
1	研究戦略 推進支援業務	①政策情報等の調査分析
		②研究力の調査分析
		③研究戦略等策定
2	プレアワード 系業務	①研究プロジェクト企画立案支援
		②外部資金情報収集
		③研究プロジェクト企画のための内部折衝活動
		④研究プロジェクト実施のための対外折衝・調整
		⑤申請資料作成支援
3	ポストアワード 系業務	①プロジェクト実施のための対外折衝・調整
		②プロジェクトの進捗管理
		③プロジェクトの予算管理
		④プロジェクト評価対応関連業務
		⑤報告書作成業務
4	ネットワーク構築と支援 基盤形成業務	①連携支援業務（教育）
		②連携支援業務（国際）
		③連携支援業務（企業）
		④連携支援業務（行政・地域）
		⑤発明開示関連業務
		⑥研究機関としての発信力強化推進
		⑦広報関連業務
		⑧イベント開催関連業務
		⑨安全管理関連業務
		⑩倫理・コンプライアンス関連業務
5	人材・組織 マネジメント	①URA人材の育成/獲得
		②産学官連携教員等の拡大
		③産学連携に関わる将来人材育成
		④組織運営/マネジメント手法等の実践研究

＜主にテニユア授与に係る評価＞

URAスキル標準を基にした  
左記業務活動に対し、  
年初に、各項目について

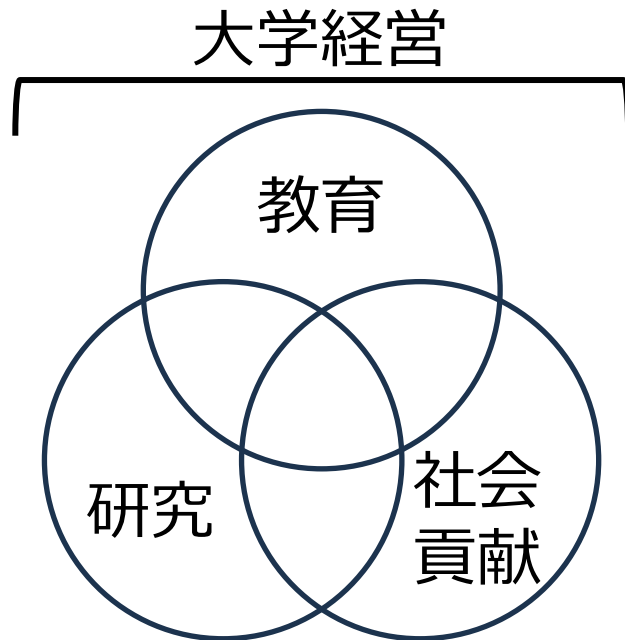
- ①活動内容
- ②具体的評価指標
- ③配分エフォート

を各URAが策定し、URA室幹部と  
の協議で確定させる。

年末のURA室幹部との面談により  
達成状況を点数化する。

**信州大学のURAは、  
高度オールラウンダー  
（ジェネラリスト）  
として育成**

# URA配置政策から10年余を経て、 URAが定着しつつあるが、その業務対象範囲は



一般的にURAは  
研究支援  
研究 & 社会貢献（産学官・地域連携）支援

## 教育支援は？

例：大学の世界展開力強化事業 他多数

## 教育 & 研究支援は？

例：次世代研究者挑戦的研究プログラム 他多数

## 教育 & 社会貢献支援は？

例：分野における即戦力人材輩出に向けた  
リカレント教育推進事業、他多数

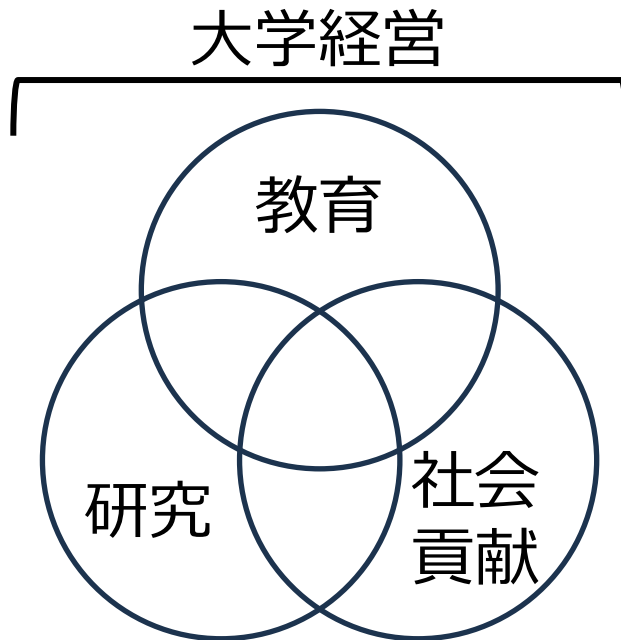
## 大学経営支援は？

例：国立大学改革・研究基盤強化推進補助金、他多数



# URAの進化（次フェーズへ）

大学としては、教育 & 大学経営アドミニストレーション体制も（一定のレベルが担保された上）保有したい



大学経営の  
アドミニストレーション人材

では、その人材は・・・

URAから派生・進化させることが、実は近道かも

理由①：大学本部と部局（現場）目線から、企画・調整・実行等ができる

理由②：外部資金の申請書作成に慣れている

理由③：（教育経験があれば）教育者目線でも思考できる

理由④：普段から、大学の人・もの・金を俯瞰していれば、経営視点が強くなる

理由⑤：新職種のため、俯瞰力、分析力、感受性、精神力 & 体力等が要る（属人的要件）

# アドミニストレーション人材を研究以外の機能強化に活用するには ～アドミニストレーション人材の機能を次フェーズにレベルアップするには～

☆大学の様々な機能強化事項（研究以外にも、学部教育、大学院教育、リカレント・リスキル教育、産学官・地域連携、国際連携、大学経営、等）のどこにアドミニストレーション人材を投入すべきか

☆機能強化業務を具現化できるか

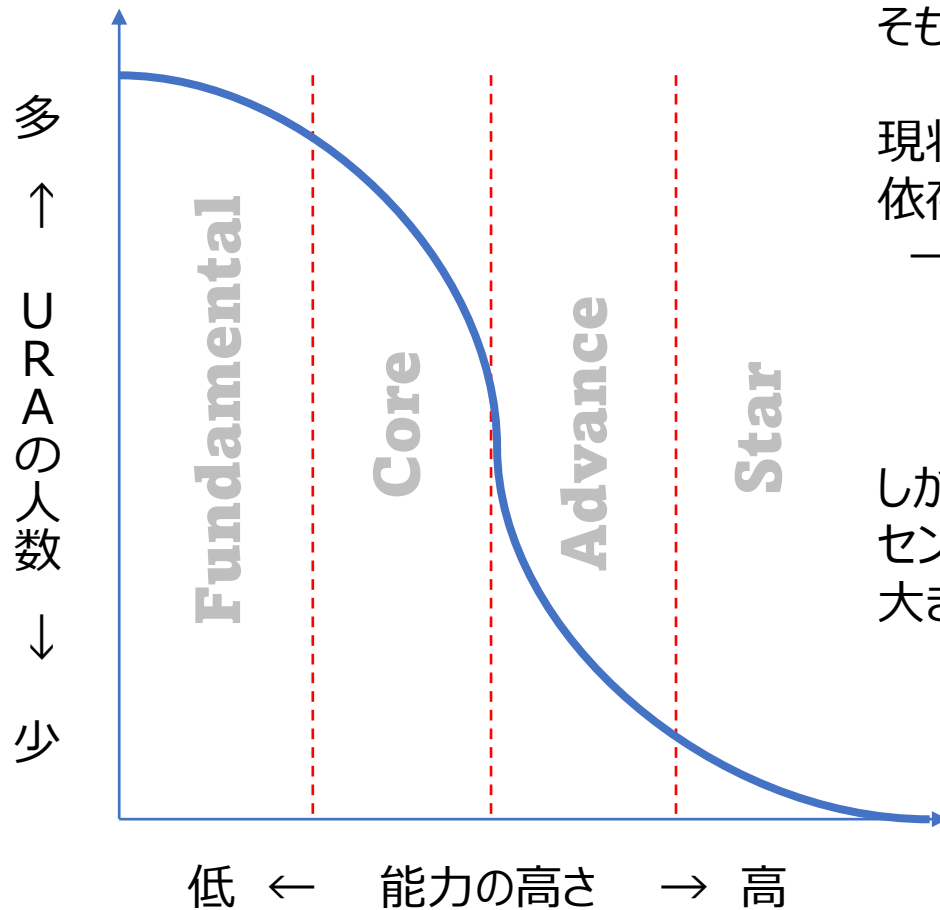
☆投入できる人材は居るか、育成できるか

☆学内理解等、実施体制が整えられるか（待遇面を含む）

☆投入に関して採算が合うか

# 既存URAの能力別分布イメージ (杉原の個人見解)

## URAの能力別分布曲線



URA制度が日本で普及開始して10年程度のため  
そもそも人材は少ない（公式発表は全国で約1600名）。

現状の実務面におけるURA育成は、各大学によるOJTに  
依存しており、多くの大学で育成が停滞している。

→公開形式の座学研修は幾つか有るものの、  
OJTまでを含めた公開形式のURA養成プログラムは  
まだできない。

しかも、教えられてできる業務（～Core）と、個々の  
センスが大きく必要な業務（AdvanceやStar）との間に  
大きな壁が有る。

信州大学では令和4年文科省：国立大学改革・研究基盤強化推進補助金を活用して、

**大学総合司令塔：アドミニストレーション本部**を設置し、

URAに加えて

☆ UEA (University Education Administrator)

☆ UA (University Administrator)

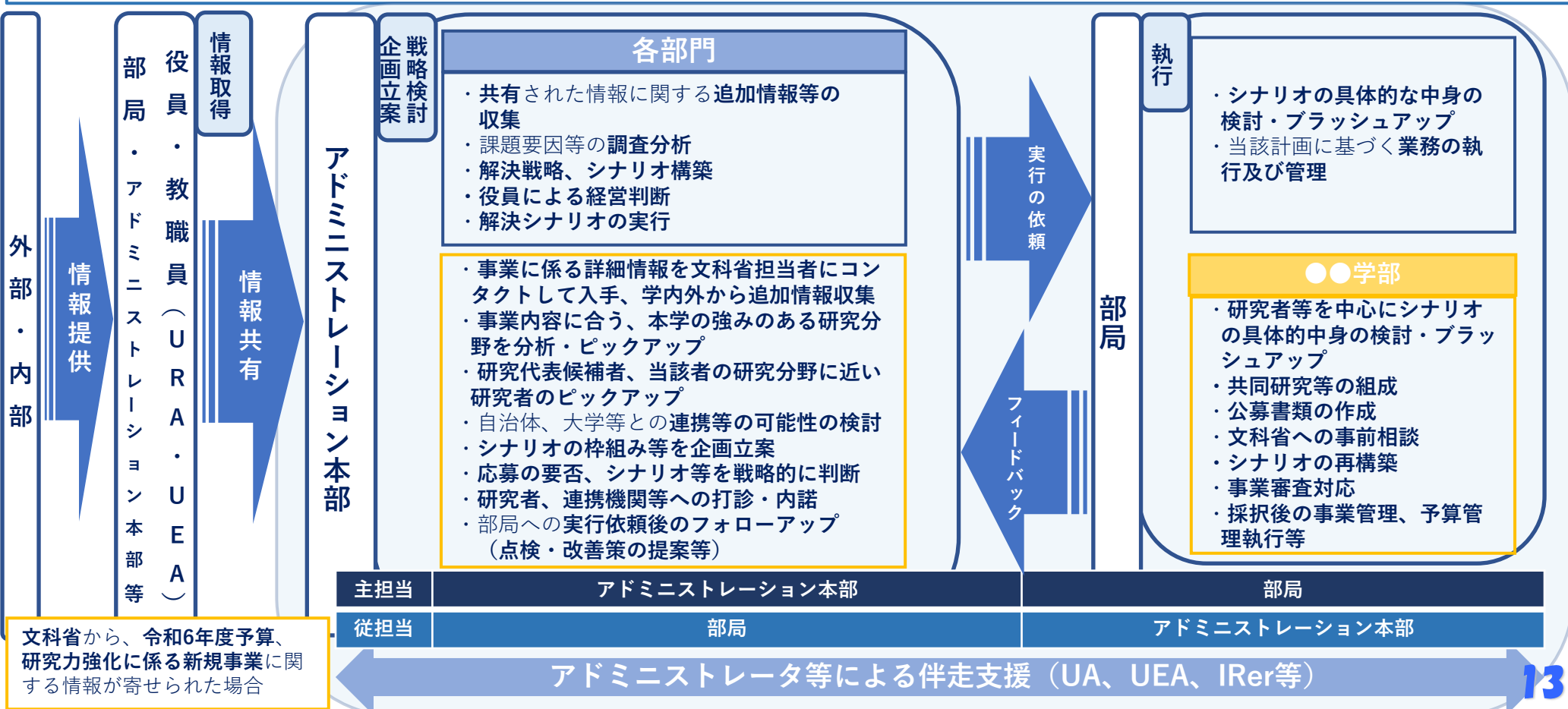
を配置しました。



# 一連のフロー及び役割 (イメージ)

※ 青枠は、一連のフロー等  
※ 黄枠は、ある事例の具体的役割等

- ・ 大学経営等にかかわる情報については、アドミニストレーション本部に一元的に集約するとともに、IRの観点から分析を行い、解決戦略からシナリオの構築までを企画立案
- ・ 当該企画立案内容の実行を関係部局に依頼し、関係部局において具体的な内容・方法等の検討、執行、管理等を実施 (アドミニストレーション本部も伴走)



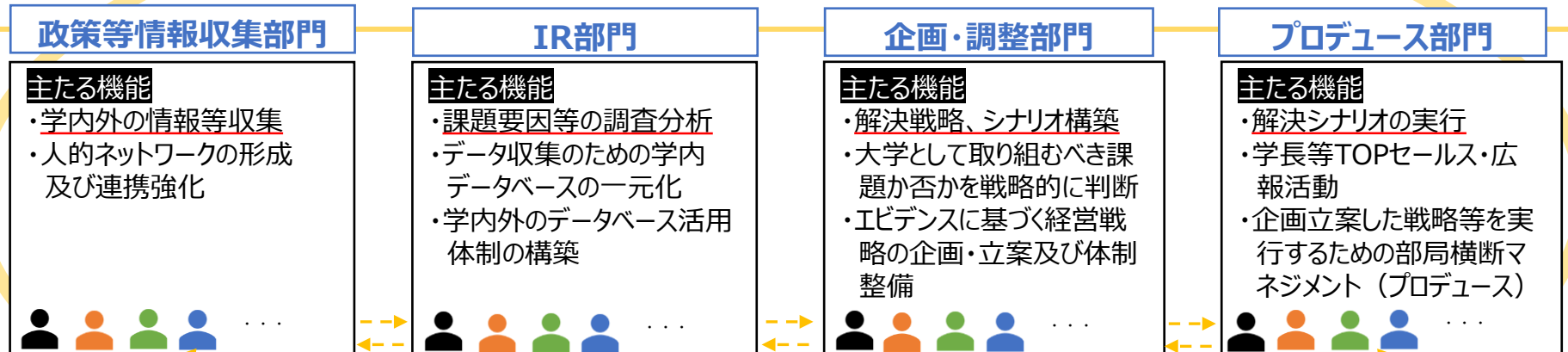
# 体制図 (部門)

## アドミニストレーション本部

### 運営委員会

- 本部長 (CEO) 学長
- 副本部長 (COO) 経営企画担当理事
- 副本部長 (CEDO) 教務担当理事
- 副本部長 (CREO) 研究/産学官・社会連携担当理事
- 副本部長 (CSO) 副理事 学術研究支援本部長

横断的に連携

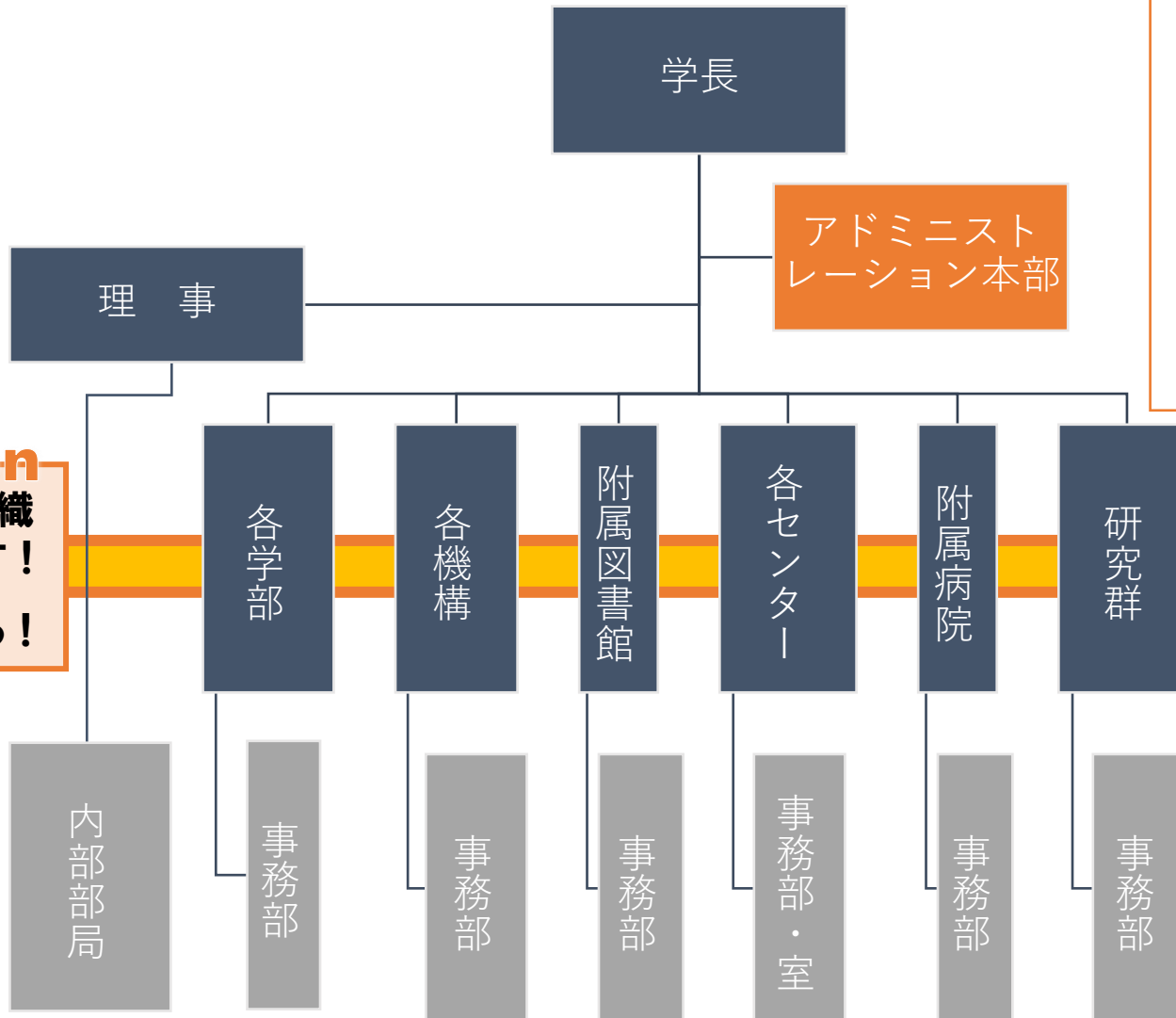


- ... 部門責任者
- ... 教員
- ... UA
- ... 事務職員

**教員・UA・事務職員**  
(部門を跨いで“フレキシブル”に従事)

UA等 13名  
事務職員 6名

# 役割



- ・アドミニストレーション本部は、学長をトップとし、IR、企画・調整、プロデュース（トップセールス）等の専門人材を配置
- ・地方創生に資する大学経営改革を学長のリーダーシップにより実施
- ・部局に横串を刺し、大学構成員が一体となって戦略的に改革を進めるための支援を実施

**Mission**  
教育研究組織  
に横串を刺す！  
即ち伴走する！

指示だけではなく  
一緒に取り組む

手強い  
学務系には  
UEAを配置  
UEAはリスキル  
教育にも関与

UAをはじめ  
本部付教員や  
事務職員が  
横串業務、即ち  
関係部局との伴走  
を担当

## アドミニストレーション本部設置による効果と変革

大学経営等の戦略について企画立案等の支援及び大学組織が一体となり効果的に業務を遂行するためのマネジメント支援を行うことにより、エビデンスに基づく俯瞰的な視点による経営判断等を可能にするとともに、伴走による各組織の有機的連携を実現し、もって価値創造と社会的責任を果たす持続可能な大学へ

### 現状

部局は、日々の業務執行に追われ、**中長期的な戦略の立案が難しく**、結果として**短期的な対応に留まる**ことも少なくなかった

一部局だけでなく**大学全体の課題**で、かつ、一部署の所掌内に収まらず**複数部署の所掌にまたがる場合**、**組織体系上も、検討等がなかなか進まなかった**

**大学全体としての方向性が伝わりにくく**、各部局の判断で各部局オリジナルのルールを策定し、業務を遂行しており、各部局の負担が大きいとともに、**大学全体としての統一性が見えづらかった**

国プロ等の外部資金を獲得しようとする場合に、担当部局の定員内職員等に対応しており、外部資金を獲得すればするほど担当部局の業務量が増えるという負のスパイラルに陥っている

### アドミニストレーション本部設置後 (将来構想も含む)

アドミニストレーション本部において(事務の新組織も含む)、**中長期的な戦略を練り、事前に提示することで、部局は根拠ある戦術を事前に準備することが可能となり、計画的な業務執行が可能となる**

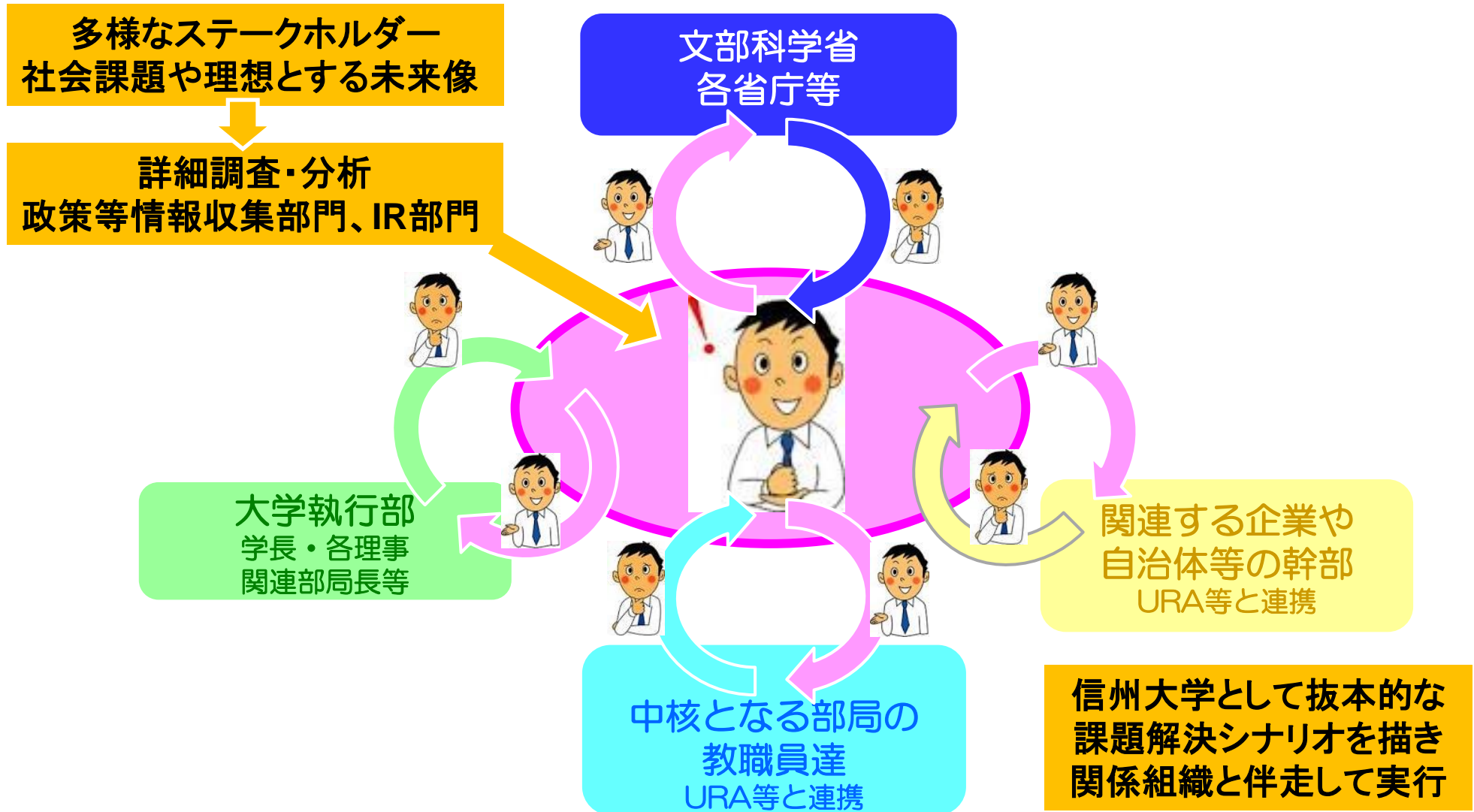
アドミニストレーション本部(事務の新組織も含む)が窓口となり、**課題について、調査・分析・解決の方向性を提示する**

アドミニストレーション本部(事務の新組織も含む)において、**大学全体としての方向性を提示することで(部局の裁量も認めながらも)、部局の負担を減らすとともに、伴走によって一体感のある業務遂行が可能となる**

アドミニストレーション本部において(事務の新組織も含む)、**企画立案業務を主として担うことで、担当部局は主として業務執行に専念できる**  
担当部局を超えて大学全体で迅速かつ流動的な体制を組むことができる

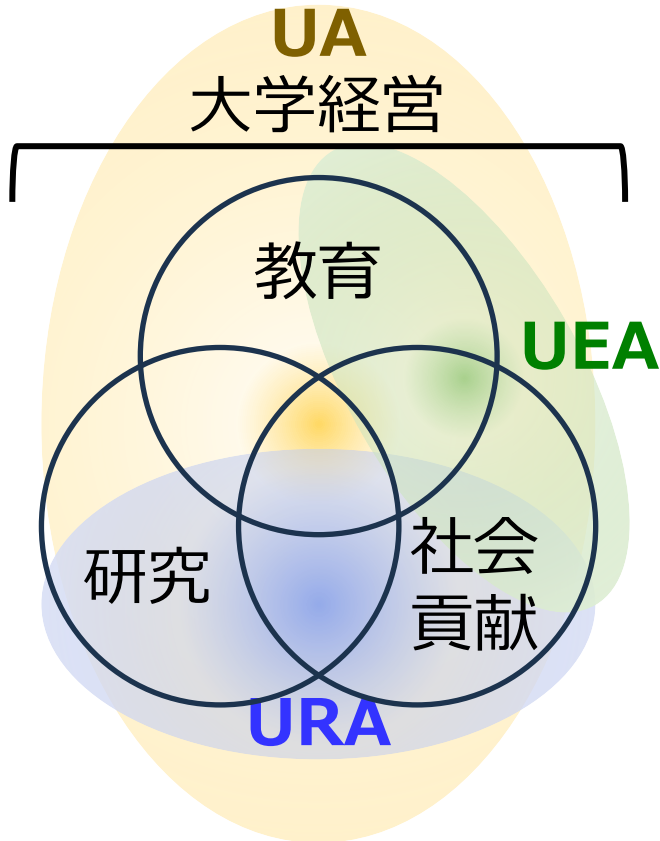


## 業務イメージ



## 抜本的な課題解決策の中でUA等が企画し、URAや事務部門と伴走して取り組む業務例(抜粋)

研究力強化 を目指した 改革	卓越した研究者の重点配置部局の構築	研究者選抜基準の策定
		研究者待遇の調整・採用
		現所属部署との教育や大学運営業務の調整
	卓越した研究者の重点配置部局と連動した大学院改組	カリキュラム・教育体制
		卓越した研究者が抜けた既存専攻の体制維持化
		教育コンテンツを活用した、社会人向リスキル教育プログラムの構築・運用
	研究環境整備	研究スペース確保・運営
		研究機器の導入・維持管理
		技術職員の確保(公募・選抜)
	事務体制構築	事務定員の新規確保
		業務所掌等の整理
	研究支援体制構築	URA、技術職員等の人員確保・育成・キャリアパス整備
	学内理解	学内周知
各種規程整備		



教育、研究、社会貢献、大学経営を  
全体カバーできるアドミニストレーション体制は・・・

<効果>

全体戦略とシナリオを把握したUAが伴走し、  
URA、UEA、事務部門等の連携効果で

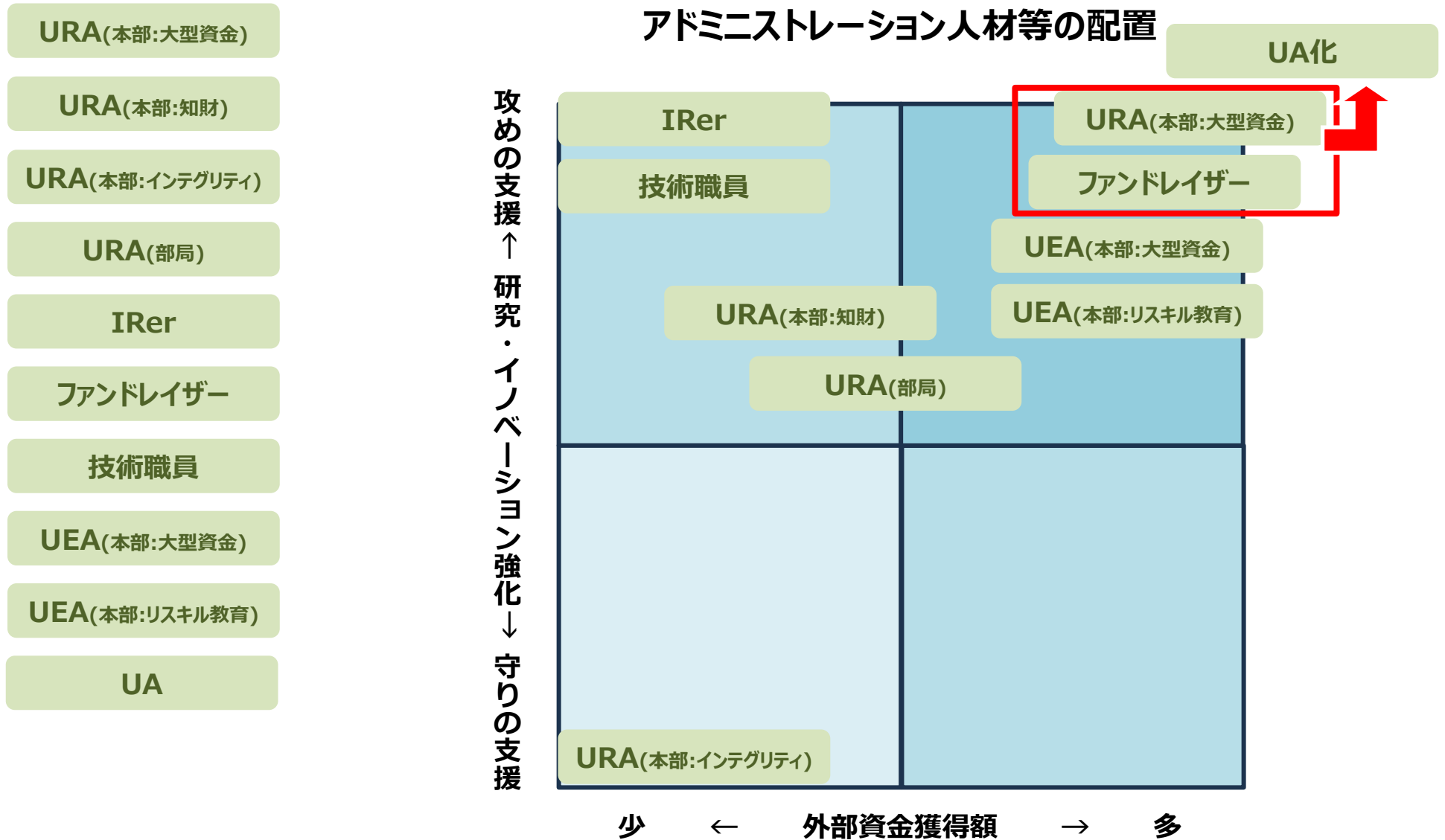
- ☆ 大学経営改革に絡む競争的資金等の獲得
- ☆ 組織横断的な大型プロジェクト等の企画
- ☆ 大学経営に絡む学内新制度の策定・普及

<自立化>

結果として経営力向上

→費用対効果的に「持続・拡大」の選択へ

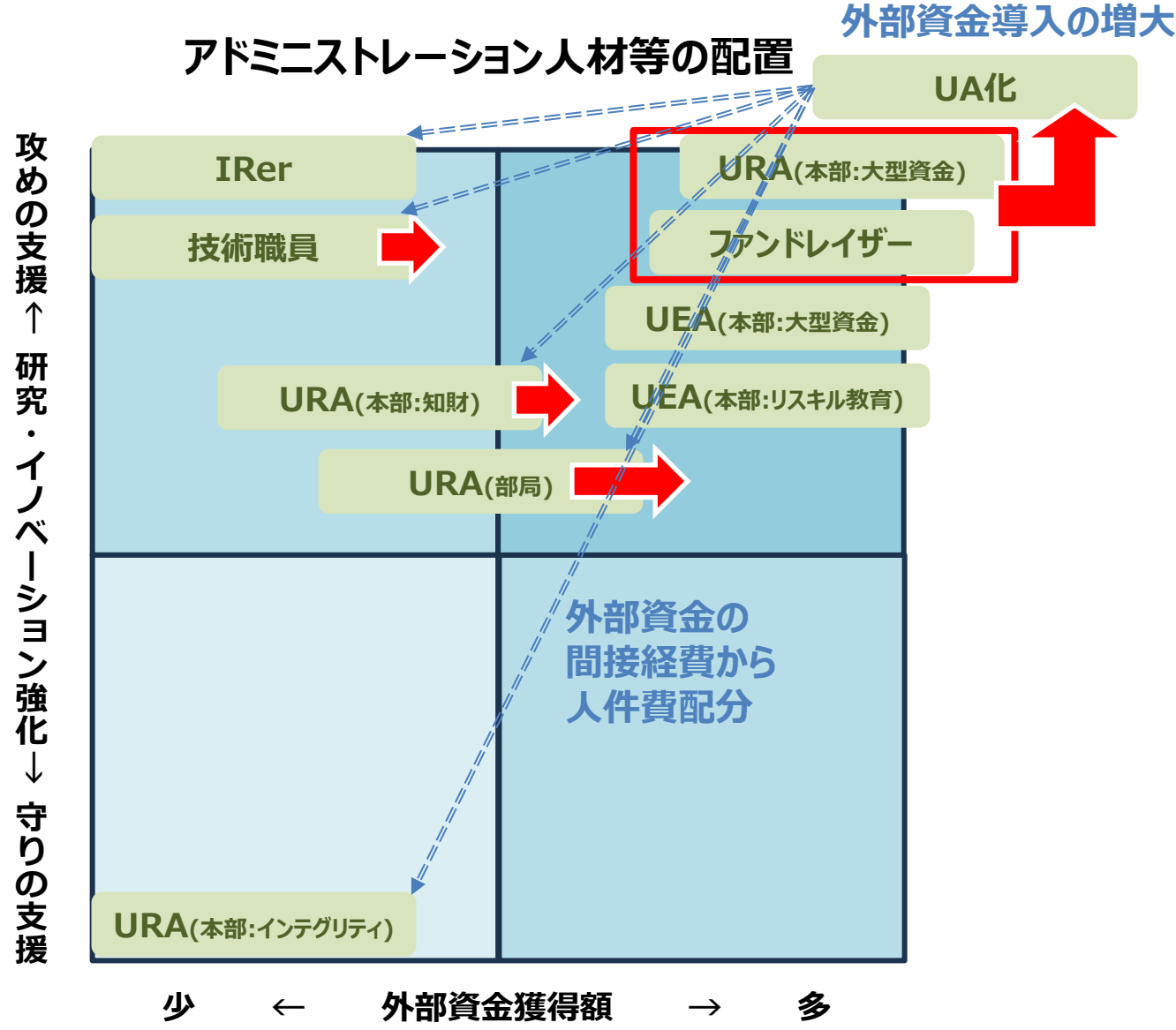
# 外部資金獲得機能から見た信州大学のアドミニストレーション人材等の配置状況



科研費以外の、URAが主体的に関与した外部資金導入額は、URA(部局)に対し、URA(本部:大型資金)の方が数十倍ほど大きい（科研費支援には本部と部局担当全てのURAが従事）

# 外部資金獲得機能から見た信州大学のアドミニストレーション人材等の配置強化策

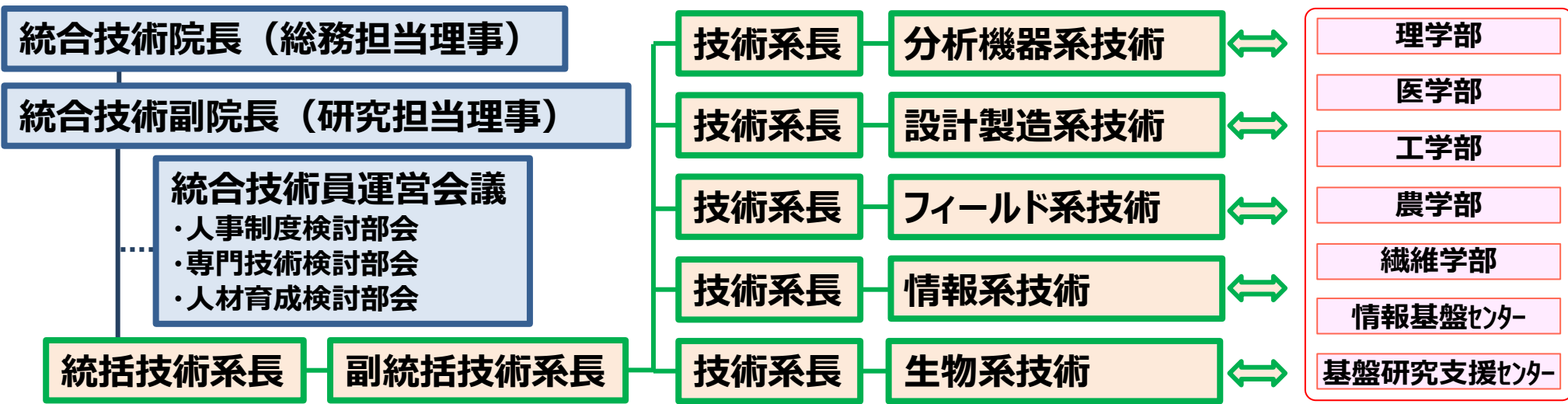
- URA(本部:大型資金)
- URA(本部:知財)
- URA(本部:インテグリティ)
- URA(部局)
- IRer
- ファンドレイザー
- 技術職員
- UEA(本部:大型資金)
- UEA(本部:リスキル教育)
- UA



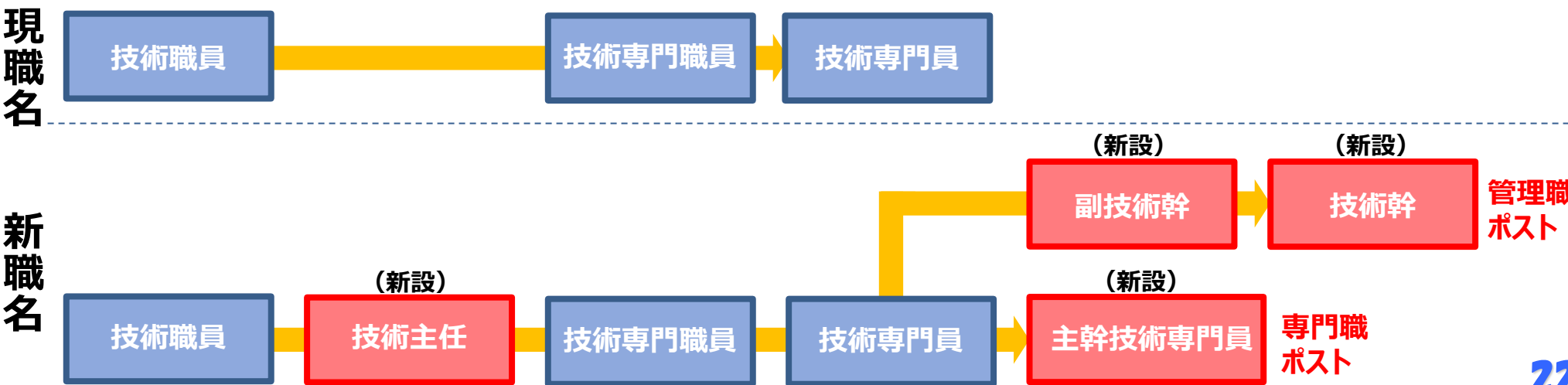
大型資金の獲得に長けたURA(本部:大型資金)のUA化を推進して外部資金導入を増大し、人件費配分により全体強化。併せて、技術職員、URA(本部・知財)、URA(部局)等の外部資金獲得機能を強化。 21

# 技術職員の新組織構成とキャリアパス (協議中、JSTコアファシリティ事業の支援)

全60名の教育・研究系技術職員の所属を、各部局から大学本部の「統合技術院」に集約済



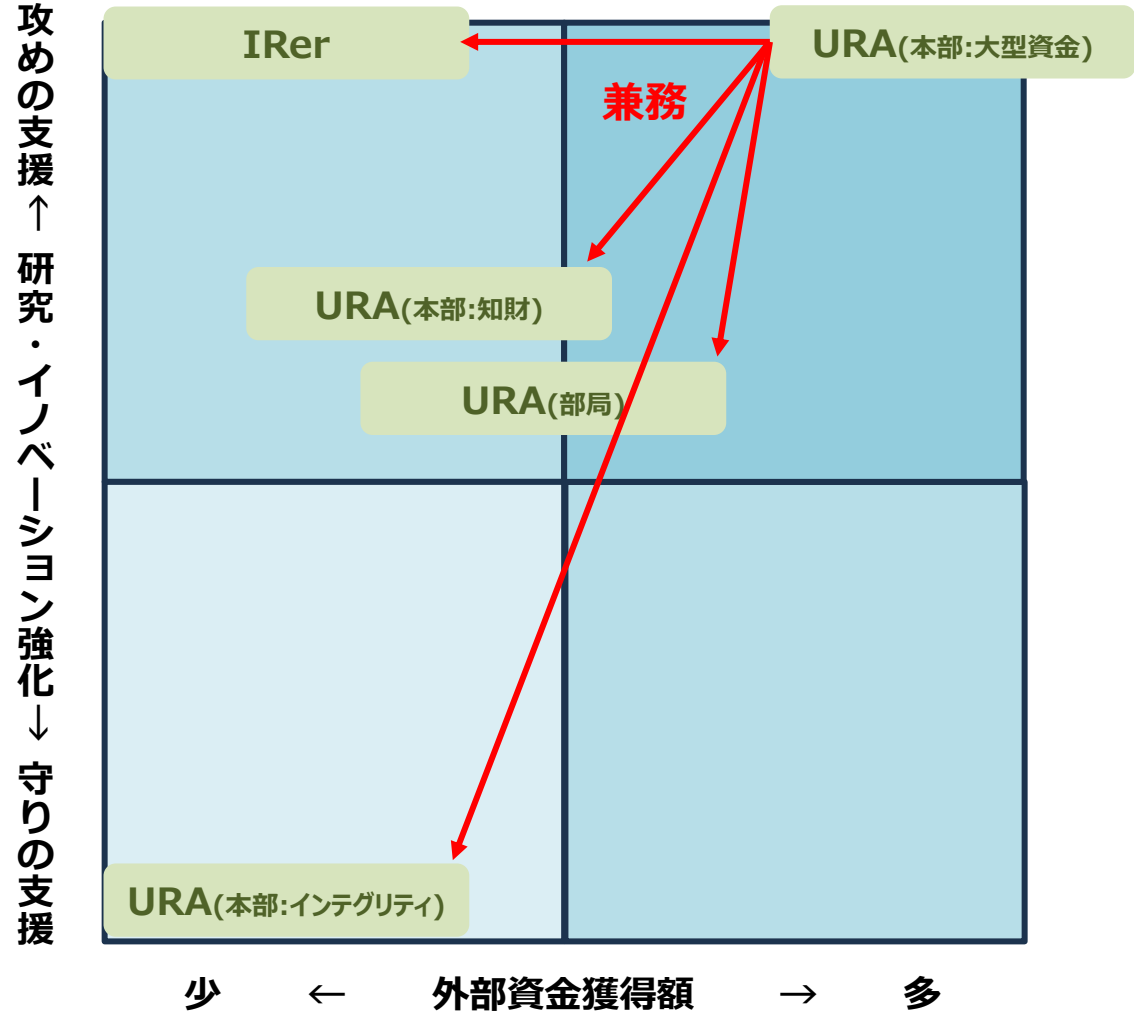
3段階であった職階を6段階化し、管理職ポストを新設。さらに新スキルとして、産学官連携プロジェクトの企画・提案・調整能力の保有等による外部資金獲得を明示 (URAによるOJT等を実施)。



# 外部資金獲得機能から見たアドミニストレーション人材等の配置強化例（少人数の場合）

- URA(本部:大型資金)
- URA(本部:知財)
- URA(本部:インテグリティ)
- URA(部局)
- IRer

## アドミニストレーション人材等の配置



第一優先でURA(本部:大型資金)を強化しつつ、他のURA業務等を兼務する。URAの分業化が進む前の黎明期は、各校のURAの人数が極めて少なく、多くのURAがこの業務スタイルであった。

# まとめと論点

- ◆ 機関として強化すべき機能は？
- ◆ 強化すべき機能において、アドミニストレーション人材等を如何に配置するか？
  - 信州大学は、全体戦略とシナリオを構築し、把握したUAが伴走して、URA、UEA、事務部門の連携で実行
  - 技術職員も本部所属に集約し、外部資金獲得等の新スキルの保有へ
- ◆ 自機関の機能強化を担うアドミニストレーション人材等は自前で育成か？
- ◆ アドミニストレーション人材の安定雇用のための人件費や待遇は？